

Capítulo 7

El plan de marketing

Contenido

1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING?
2. VENTAJAS DE UN PLAN DE MARKETING
3. FASES Y ETAPAS DE UN PLAN DE MARKETING
4. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING
5. EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué es un plan de marketing?

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

Los puntos que identifican las características fundamentales que todo plan de marketing debe reunir son:

- Es un documento escrito.
- Tiene un contenido sistematizado y estructurado.
- Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.

La primera idea que se extrae de la definición expuesta es que el plan de marketing es un documento escrito, ya que para que pueda ser presentado, analizado, sancionado y puesto en práctica por los correspondientes órganos ejecutivos es preciso fijarlo a través de un medio físico.

Un segundo rasgo característico de un verdadero plan de marketing es su contenido sistematizado y estructurado que:

- Precisa la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le pueden presentar a la empresa (este punto deberá ser analizado conjuntamente con las fortalezas y debilidades de la empresa y su proyecto y, si es posible, con las fortalezas y debilidades de la competencia).
- Indica los objetivos de marketing que la empresa se fija para un determinado periodo de tiempo, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.
- Desarrolla la estrategia a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.

- Se detallan los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un plan de acciones detallado sobre productos, precios, publicidad, promoción, ventas, distribución, etc.
- Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto habrá una cuenta de explotación provisional en la que se detallarán los ingresos esperados, los gastos programados, así como el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.

El tercer rasgo significativo del plan de marketing es que define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control. Ello implicará la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar, la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas que palien las desviaciones observadas.

A estas tres características del plan de marketing cabría añadir una última que resulta como consecuencia de su adopción: el plan de marketing constituye un seguro contra el riesgo comercial, inherente a la mayor parte de las decisiones comerciales y de marketing.

2. Ventajas de un plan de marketing

Afortunadamente para el marketing y para su introducción progresiva en las empresas inmobiliarias españolas como instrumento de gestión, la cultura empresarial está evolucionando. Sin embargo, el carácter aparentemente opinable de los contenidos que abarca el marketing continúa provocando no pocos conflictos entre los responsables del área de marketing y los responsables de otros departamentos, e incluso la alta dirección.

Evidentemente, el marketing no es una ciencia exacta, aunque su planteamiento esté basado, en gran parte, en datos y números. Frente a sus opositores históricos, que lo consideran poco científico, cabría no obstante recordar que para muchas empresas del sector la intuición ha sido la encargada de tomar muchas decisiones, a menudo, algo temerarias. Por el contrario, el plan de marketing no solo facilita un conocimiento completo de los hechos, sino que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos.

Partiendo de esta premisa se consideran una serie de ventajas que un plan de marketing conlleva:

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios de marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo del mercado para la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing eliminando de esta forma la confusión y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados (se favorece la descentralización tanto a nivel corporativo como de marketing).
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.

3. Fases y etapas de un plan de marketing

Antes de entrar a describir las etapas del plan de marketing conviene analizar algunos conceptos que serán de gran utilidad para la elaboración de este plan:

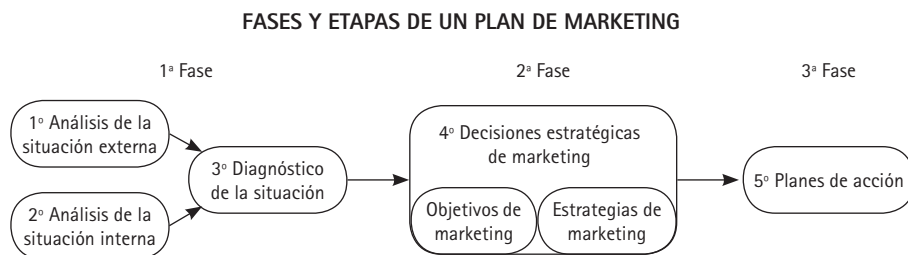
- **Objetivos.** Los objetivos son las metas que se ha propuesto alcanzar una empresa en el período de planificación. Toda la actividad de la misma se encamina a lograr dichos objetivos, por lo tanto, tienen que estar definidos de una forma clara y precisa, es decir, no deben suscitar ninguna duda en su interpretación.
- **Políticas.** Las políticas son planteamientos generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. En una compañía las políticas deben tener normalmente tantos niveles como posea el organigrama de la empresa. Una nota característica y diferencial de una política es que posee o está dotada de una cierta discrecionalidad. Los niveles superiores de la pirámide organizativa están provistos de gran discrecionalidad y conforme se desciende en los niveles organizativos las políticas van reduciendo ese nivel de discrecionalidad.
- **Estrategia.** La estrategia es un término de origen militar que se utiliza en el campo empresarial para designar el arte, la habilidad y la técnica de combinar

los diferentes medios y líneas de actuación de la empresa para alcanzar los objetivos fijados. De esta forma existe en la empresa una estrategia financiera, una estrategia comercial, etc. Las estrategias son, por tanto, las distintas formas de distribución de los medios que conducen a conseguir los objetivos previstos. Las estrategias presentan dos características fundamentales, en primer lugar, se desarrollan para conseguir un objetivo, en segundo lugar, para alcanzar dichos objetivos existen diversos caminos, es decir, puede elegirse entre caminos o estrategias alternativas diferentes.

- **Táctica.** La táctica (término también de origen militar) supone la puesta en práctica de la estrategia y las diferentes medidas que tiene para llevarse a cabo ante acontecimientos que difieren de los previstos, y que se presentan en el nivel de realización. La táctica es la concreción de la estrategia elegida por la empresa en planes de acción y planes operativos, con especificación de plazos, medios y responsables.

3.1. Fases del plan de marketing

Aunque en su forma los planes de marketing pueden presentar variaciones de acuerdo con los criterios de quién o quiénes lo elaboran, en el fondo, las fases y etapas que lo componen son:



Primera etapa. Análisis de la situación

Las cuatro primeras etapas de todo plan de marketing (análisis de la situación interna y externa, diagnóstico de la situación, fijación de los objetivos de marketing y elección de la estrategia de marketing) están sometidas a una interrelación tan estrecha

que resultaría imposible contemplarlas fuera de una visión de conjunto. En efecto, no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni estos pueden ser fijados a través del desconocimiento de las amenazas y oportunidades del mercado o de aquellos puntos en los que la empresa se muestra más fuerte o débil, ni se pondrá estos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que los acompañan.

Las diferentes etapas que configuran el plan de marketing se asemejan de algún modo a un puzzle en el que la empresa crea las piezas. Cada una de ellas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir todo el sentido y, de este modo, poder establecerse una visión de conjunto. Llegados a este punto cabría preguntarse: ¿Cómo se puede estar seguro de que esta pieza encajará? La respuesta a esta incógnita, dentro de una pretendida sencillez, solo puede tener un origen: los sistemas de información.

El análisis de la situación, tanto en su vertiente interna como externa, requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico. Así se dividirá esta primera etapa de análisis de la situación en dos campos: el exterior a la empresa o análisis externo y el que se centra en la propia realidad empresarial o análisis interno.

Análisis externo

El análisis externo trata de obtener información sobre las variables no controlables (el entorno, la competencia y el cliente) con el fin de ayudar a descubrir las oportunidades y amenazas que presenta el mercado. Por tanto, esta etapa se corresponde con la investigación comercial, que a modo resumen se expone:

1. Análisis del entorno. Fuentes de información secundarias. Los bancos de datos.
2. Análisis de la competencia. Los estudios de oferta.
3. Análisis del cliente. Los estudios de demanda:
 - Estudios cuantitativos de demanda.
 - Estudios cualitativos de demanda. La dinámica de grupos.

Análisis interno

Si con el análisis de la situación externa se pretenden descubrir las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en el que se encuentra la empresa, este segundo tipo de análisis de la situación intenta detectar las debilidades y fortalezas de la empresa desde el punto de vista comercial y de marketing.

Para ello se debe reflexionar sobre si lo que se está haciendo es lo que se debe hacer (es decir, si se han tomado las decisiones estratégicas de marketing más adecuadas), así como si lo que se debe hacer se está haciendo correctamente (esto es, si se está siendo eficiente en la puesta en marcha de los planes de acción contemplados para implementar estas decisiones).

Concretamente el análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

- ¿Es la empresa conocida en la zona?
- ¿Se tienen recursos humanos y materiales aptos para desarrollar este proyecto?
- ¿Se tiene experiencia en el desarrollo de este tipo de productos?
- ¿La estructura comercial es adecuada?
- ¿Son eficientes los comerciales?
- ¿La comunicación es diferenciadora?
- ¿Se tienen buenas relaciones con la administración local?
- ¿Dispone la empresa de un sistema de información para gestionar los clientes?
- Etc.

Segunda etapa. Diagnóstico de la situación. El análisis DAFO

El diagnóstico, cualquiera que sea la disciplina humana a la que se haga referencia, es siempre la consecuencia de un análisis previo (un análisis que siempre debe ser lo más profundo y riguroso posible) a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta.

Un doctor estudiará todos los síntomas que presenta el enfermo y encargará los correspondientes análisis antes de dictaminar una enfermedad y planificar su recuperación, así como el arquitecto estudiará la orografía del terreno, su composición, el entorno natural y el *briefing* entregado por el promotor antes de dibujar los planos y construir el edificio.

En todo plan de marketing el diagnóstico es también consecuencia de un análisis previo y una síntesis del mismo a partir de la cual se identificarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y con la que se descubrirán aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil con respecto a los competidores. No supone un avance en cuanto al acopio de información se refiere, pero es de suma utilidad en la medida en la que se habrán identificado y definido los puntos que marcarán la estrategia.

Para establecer el diagnóstico de la situación se utilizará como instrumento el análisis DAFO (*Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades*) que ofrecerá los factores claves para el éxito y el perfil de la empresa que se deberá tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas.

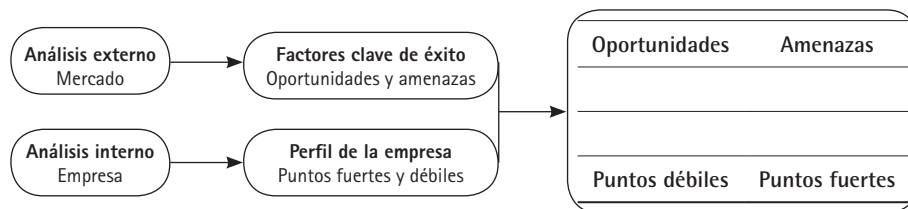
Conviene, antes de nada, definir desde el punto de vista empresarial los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad.

CONCEPTOS DEL ANÁLISIS DAFO

Oportunidades	Amenazas
Factores externos a la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos y metas que se propongan	Factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos y metas que se propongan
Factores internos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos y metas que se propongan	Factores internos a la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos y metas que se propongan
Puntos débiles	Puntos fuertes

Los conceptos de oportunidad y amenaza son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing, al igual que los puntos fuertes y débiles lo son del análisis interno de la empresa.

ESQUEMA DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN



Se trata de utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que este presenta es conveniente eliminar o al menos corregir los puntos débiles.

ESQUEMA DE APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DAFO

Si las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, y Debilidades no son excesivas se presentarán en una tabla como se detalla a continuación:

O	A
PF	PD

Si las Amenazas (A), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Debilidades (D) son excesivas se procederá como se detalla a continuación:

1º Las A, O, F, D se ordenarán en función de dos atributos:

POSIBILIDAD Probabilidad de que ocurra
(Puntuaciones del atributo posibilidad)

Se manifestará con total seguridad	3
Muy posiblemente	2
Posiblemente	1
Raramente	0

IMPORTANCIA: Valoración subjetiva del Director de Marketing en función de cómo benefician/perjudican las A, O, F, D.

(Puntuaciones del atributo importancia)

Es totalmente favorable al éxito del proyecto	3
Es muy favorable al éxito del proyecto	2
Es favorable al éxito del proyecto	1
Es poco favorable al éxito del proyecto	0

2º Ordenar A, O, F y D en función de su posibilidad.

3º Ordenar A, O, F y D en función de su importancia.

4º Escoger solo seis puntos de cada concepto A, O, F y D.

El criterio de elección: los que tengan la puntuación más alta resultado de multiplicar los dos conceptos.

Los tres primeros de cada posibilidad (tres de posibilidad y tres de importancia).

5º Presentarlos en una tabla.

Tercera etapa. Fijación de los objetivos de marketing

Los objetivos de un plan de marketing de un proyecto inmobiliario tratan básicamente de responder a la pregunta: ¿Qué se pretende conseguir? Además cumplen una serie de principios básicos a la hora de formularlos. Estos son los siguientes:

- Deben de estar siempre supeditados a los objetivos y estrategias corporativas.
- Deben de ser concretos (cuantitativos siempre que sea posible), realistas, motor de la actividad comercial y coherentes entre sí como con los objetivos corporativos. A la hora de redactar los objetivos de marketing se debe exigir concreción, ya que un objetivo es, en definitiva, la base sobre la que se afianzará la dirección estratégica de la empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poco clara nunca facilitará la solidez y armonía del plan en el que están incluidos.
- La esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, de ahí la importancia que supone para el plan de marketing el hecho de mimar la redacción definitiva de los

objetivos, cuantificándolos siempre que sea posible, definiendo con precisión las fechas en las que se quieren alcanzar, en qué áreas geográficas, etc.

- Otro aspecto reseñable es que los objetivos de marketing están sustentados sobre supuestos e hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación. Aquí reside, en buena medida, la dificultad que la elaboración de todo plan de marketing conlleva, ya que no es fácil analizar la realidad del pasado, resulta complicado analizar la situación presente, y constituye todo un reto prever situaciones de futuro. Esta capacidad de videncia del futuro puede distinguir a las empresas triunfadoras de las que no lo son.
- A la hora de redactar los objetivos de marketing los requisitos a seguir son:
 - Comenzar con un verbo de acción o consecución.
 - Proponer un solo resultado y un plazo de ejecución.
 - Coherencia con los recursos que posee la empresa.
 - Realistas, alcanzables pero ambiciosos.

Respecto a las clases de objetivos de marketing cabe decir que hay dos:

- Cuantitativos: se pueden medir.
- Cualitativos: difíciles de medir, por ello siempre que se pueda se debe usar un indicador de referencia y en caso de que no sea posible tener un indicador mejor, no plantearlo, ya que es difícil verificar a posteriori si se ha alcanzado o no.

Los objetivos de marketing más habituales son:

- Obtener una cuota de mercado.
- Rentabilidad económica de un proyecto.
- Volumen de ventas o cumplir el plan de ventas.
- Nivel de satisfacción de clientes.
- Notoriedad de marca.
- Penetración en un mercado.
- Mejorar la distribución.
- Margen sobre ventas.

Ejemplos de objetivos de marketing en el sector inmobiliario:

1. Obtener un margen sobre ventas del 25%.
Las implicaciones de este objetivo son, por un lado, establecer un coste de ejecución de obra determinado que afectará al producto (sus calidades y dotaciones y procedimiento de subcontratación) y al precio del producto.
2. Obtener una rentabilidad económica del 18%.
3. Entregar la promoción en un plazo de 18 meses y, que al menos, el 85% de los clientes estén satisfechos con su experiencia de compra.
4. Desarrollar canales largos de distribución para colocar el producto en Inglaterra y Alemania durante el primer trimestre de la promoción.
5. Alcanzar el punto muerto de la promoción en un plazo de 14 meses.
6. Liquidar la promoción en 18 meses.
7. Vender a un precio metro cuadrado medio de 1.800 euros sin tener en cuenta el recorrido de precios.
8. Consolidar la marca "X" en el mercado. (Para ello se ha de hacer un estudio de notoriedad en la zona en el que al menos el 65% de los encuestados pronuncien la marca entre las tres primeras promotoras del mercado).

Cuarta etapa. Elección de las estrategias de marketing

Las estrategias del plan de marketing inmobiliario tratan de plasmar las decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a usar para alcanzar los objetivos de la empresa.

En un plan de marketing de una promoción inmobiliaria (plan de marketing operativo) solo se han de tener en cuenta las estrategias funcionales, es decir, estrategias de Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

ESQUEMA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Estrategias del producto	Estrategias de precio
<ul style="list-style-type: none"> - Agotar o no agotar la edificabilidad - Dar calidades superiores iguales o inferiores a la competencia - Qué tipo de dotaciones se van a dar - Fachadas con diseño o sencillas - Estandarización de zonas comunes con identidad corporativa - Número de habitaciones y baños por vivienda - Personalización o no de las viviendas - Etc 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios altos, bajos, medios - Precios de penetración - Política de descuentos - Etc
Estrategias de distribución	Estrategias de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de ventas: canales cortos o canales largos - Localización de los puntos de venta - Cobertura del mercado - Etc 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento - Mensaje - Medios a usar - Etc

Quinta Etapa. Los planes de acción

Los planes de acción consisten en:

- Traducir las estrategias del marketing mix en acciones concretas (desarrollarlas).
- Asignar unos responsables para ejecutar los planes de acción.
- Asignar unos recursos económicos y tiempo en el que se desarrollarán las acciones.

ESQUEMA DE PLANES DE ACCIÓN

Producto	Precio
<ul style="list-style-type: none"> - Detallar el programa de producto - Detallar la memoria de calidades - Detallar el plan de personalización - Etc 	<ul style="list-style-type: none"> - Precio metro cuadrado - Listado de precios de la promoción - Forma de pago del cliente - Tipos de descuentos - Procedimiento del recorrido de precios
Distribución	Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - La oficina de ventas (organización, recursos, ubicación) - Organización del equipo comercial y su retribución - Acuerdos de distribución con API criterio de selección y su retribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de medios (medios a usar, frecuencia de los medios, planning en el tiempo de los medios, coste de los medios a usar) - Creatividad

3.2. El plan de ventas

El objetivo principal de un plan de marketing de un proyecto inmobiliario es cumplir el plan de ventas, en él se reflejará mensualmente el número de ventas que se van a efectuar en la promoción, por tanto, se parte de una previsión que se deberá ir chequeando a lo largo del tiempo que dure la comercialización del proyecto.

Para construir el plan de ventas, al ser una previsión, se necesita tomar una referencia: los ritmos de ventas medios que se han extraído del estudio de oferta. En el supuesto de que sea una nueva fase de un proyecto que ya se estaba comercializando se tomará como referencia los ritmos de ventas medios de las fases anteriores.

Objetivos del plan de ventas

Entre los objetivos del plan de ventas se citan los siguientes:

- Chequear la evolución comercial de la promoción, es decir, verificar si los ritmos de ventas están por encima o por debajo del mercado. Si están por debajo del mercado habrá que analizar las causas (precio elevado, mal diseño del producto, publicidad no efectiva, comerciales no efectivos, etc.) y tomar medidas correctoras.
- Retribuir al equipo comercial en función del cumplimiento de objetivos.
- Subir precios, es decir, si los ritmos de venta son altos y permiten liquidar la promoción antes de su entrega se pueden subir los precios para minimizar este ritmo y aumentar la rentabilidad.

Observaciones

Entre las observaciones del plan de ventas cabe decir que si la estrategia de precios está por encima del precio medio del mercado, el ritmo de ventas probablemente esté por debajo de la media del mercado, a no ser que haya otra variable de marketing que lo compense, como por ejemplo: un producto mejor ubicado, con mejores calidades, con más diseño, mejores dotaciones, una distribución más intensiva usando canales largos, un presupuesto de comunicación mayor que genere mayores visitas, etc.

3.3. El plan de comunicación

El plan de comunicación tiene como objeto marcar las directrices de las comunicaciones y medios a emplear, segmentos de los que se va a atacar, costes y su distribución, calendario y resultados que se piensan obtener.

Un plan de comunicación no debe improvisarse, o ir probando las diferentes líneas de campaña y medios, ya que es un despilfarro del presupuesto asignado. Por ello, cada decisión que se tome debe aprovechar al máximo toda la información posible obtenida de la investigación comercial.

De los estudios de oferta y demanda se obtendrán información sobre:

- Quién demanda el producto.
- Dónde reside actualmente.
- Qué motivaciones tiene para comprar una vivienda.
- Qué tipo de producto pide.
- Si es primera vivienda o reposición.
- Cómo se informa del producto.
- Etc.

Con esta información se puede determinar qué mensajes y comunicaciones hay que usar, siempre contando con el asesoramiento de expertos como las agencias de comunicación, que además disponen de datos actualizados de audiencias y tienen un trato cotidiano con los medios de comunicación.

El plan de comunicación debe contener una serie de variables que se muestran a continuación:

1. **Objetivos.**
2. **Campaña de lanzamiento.** Se usa para el lanzamiento de un nuevo proyecto que requiere una concentración de medios publicitarios en un espacio relativamente corto de tiempo. También se emplea para comunicar variaciones en las condiciones de la oferta (apertura de piso piloto, descuentos en últimos pisos, regalar plaza de garaje). Por tanto se trata de posicionar un nuevo producto o un nuevo mensaje en la banda más ancha del mercado en un espacio breve de

tiempo, por lo que se recurrirá a emplear todos los medios que sean idóneos de forma simultánea.

Tiene como ventaja una fuerte y rápida penetración y como inconveniente quemar el producto o el mensaje y los medios si es demasiado fuerte y duradera.

3. **Campaña de mantenimiento.** Se usa para mantener vivo el contacto entre la oferta y la demanda la mayor parte del tiempo que dura la venta de un producto inmobiliario y entre las distintas campañas de lanzamiento. Por lo tanto, sirve como recordatorio.

Hay que tener en cuenta que la publicidad inmobiliaria lo que pretende prioritariamente no es vender, sino generar visitas de compradores potenciales a las oficinas de venta.

Dentro de la publicidad inmobiliaria se distinguen tres grandes grupos:

- Publicidad de captación. Su objetivo es atraer a los clientes a las oficinas de venta. Se usan vallas, prensa, radio, etc.
- Publicidad de choque. Es la publicidad en el punto de venta (es la equivalente al envase en productos de gran consumo). Se usan planos, perspectivas, maquetas, pisos piloto, etc. Es la imagen de la empresa y el producto.
- Publicidad de información. Lo que se lleva el cliente a su casa: folletos, planos, memoria de calidades, etc. Sirve de recordatorio al cliente y para facilitar su decisión final.

Presupuesto

Se debe tener un presupuesto previsto de comunicación que por lo general no debe superar el 1% del volumen de negocio para productos de primera residencia, y que puede llegar al 3% en productos de turismo residencial. Al distribuir este presupuesto en el plan de comunicación se debe dejar un colchón que prevea contingencias como puede ser una variación de las tarifas, la necesidad de usar un medio no previsto, etc. Además este presupuesto debe ser dinámico, es decir, mediante el control de la evolución del plan de marketing se debe verificar que el plan de medios cumple los objetivos previstos (siendo el principal el que genere visitas que se conviertan en ventas), y por tanto desinvertir en aquellos medios que no generen ventas reinvertiendo en aquellos que sí lo hagan.

Segmento de demanda al que se dirige

Existen distintos tipos de segmentos de mercado en el sector inmobiliario y cada uno de ellos tiene unas necesidades y motivaciones distintas, por tanto es necesario definir cuál es el público objetivo y conocer sus necesidades y motivaciones para que la campaña de comunicación sea lo más efectiva posible.

Motivaciones de compra

Según el producto que se vaya a vender las motivaciones fundamentales varían. Así, por ejemplo, para vender una promoción de viviendas de protección oficial el mensaje que debe prevalecer es el económico (precios, formas de pago, etc.). Este no será el mismo para una vivienda de lujo, un chalet, una segunda residencia, etc. Cada tipo de producto cubre en principio unas necesidades básicas de un segmento de la demanda, con lo que se tiene que conectar fácilmente ofertándoles en la campaña aquello que están buscando.

Línea de campaña

Las campañas de publicidad se deben poner en manos de publicistas, al igual que un proyecto de edificación se pone en manos de un arquitecto, ya que estos profesionales podrán maximizar la inversión. Sin embargo, no existen muchas agencias especializadas en el sector inmobiliario, por lo que se deberán orientar con los estudios de oferta y demanda que previamente se hayan realizado.

3.4. Plan de medios (calendario y distribución del presupuesto)

La aplicación del presupuesto de comunicación en acciones y medios concretos dan lugar al plan de medios.

Ejemplos:

Para una demanda localizada

Publicidad directa (buzoneo, cartas)	50%
Publicidad local (prensa, radio, revistas especializadas)	20%
Punto de venta (folletos, planos, carteles del punto de venta)	20%
Publicidad exterior (vallas, señalización)	10%

Para una demanda dispersa

Prensa	50%
Publicidad directa	10%
Punto de venta	20%
Publicidad exterior	5%
Resto de medios	5%

Como se ha dicho anteriormente se deberá comprobar a lo largo de la comercialización del proyecto que este plan da resultados, y si no lo da, ir cambiándolo reinvertiendo en aquellos medios que estén funcionando.

Presupuesto de marketing y cuenta de explotación previsional

Todos los planes de acción deben valorarse en términos económicos para elaborar un presupuesto de marketing. El coste de construcción del proyecto, así como los costes técnicos, licencias, seguros, financieros, etc. vendrán dados por la interrelación de las distintas áreas funcionales de la empresa que participarán en la definición del proyecto.

El departamento de marketing, en base a los estudios de mercado y con unos objetivos de satisfacción al cliente y de venta del producto en tiempo y precio, define un tipo de producto y valor que deberá de ser consensuado con el departamento técnico, que tiene unos objetivos de costes, y con el departamento financiero, que tiene unos objetivos de rentabilidad, hasta llegar a un común acuerdo siempre bajo la premisa de los objetivos corporativos.

El departamento de marketing de una empresa inmobiliaria tiene más autonomía en la definición de los planes de acción de distribución y comunicación, de ahí que tradicionalmente a la valoración de estos dos planes de acción se les "mal llame" presupuesto de marketing, por tanto, el llevar a números las estrategias y los planes de acción de distribución y comunicación es lo que configurará el presupuesto de marketing.

Una vez detallado el presupuesto de marketing se procederá a elaborar la cuenta de explotación provisional de la promoción. En ella se detalla de forma estática el resultado que la empresa obtendrá una vez haya desarrollado, vendido y entregado la promoción. Para eso es necesario conocer todos los ingresos y costes que se generan en la promoción.

COSTES			
Total de costes del suelo	3.334.827		
Total costes on y dh	147.920		
Total seguro de caución y decenal	31.602		
Total costes arquitecto y aparejador	243.356		
Total costes por licencias	167.873		
Total costes de construcción	4.796.385		
Total gastos generales	137.207	1,00%	
Propuesto de marketing	686.036	5,00%	
Total de costes préstamo hipotecario	618.235		
Ingresos		M²	Euros/M²
Aparcamientos	1.040.963	17,34	361,44
Locales comerciales	0		
Viviendas	12.288.192	55,91	1.325,30
Terrazas	391.566		
Total ingresos	13.820.722		
		%	
Margen bruto	5.589.509	40,74%	
BAII	3.999.887	29,15%	
BAI	3.557.277	25,93%	
BN	23.122.30	16,85%	
Rentabilidad	91,39%		
Rentabilidad económica (gestión)	39,36%		
Margen sobre ventas	29,15%		
Punto muerto	71		

Ejemplo de una cuenta de explotación inmobiliaria

4. Control del plan de marketing

El plan de marketing es una herramienta dinámica, es decir, una vez haya sido aprobado y se inicie el proyecto deberá chequearse periódicamente para verificar que las estrategias están funcionando, los planes de acción están siendo ejecutados en tiempo y coste en base a lo previsto en él y por supuesto, que el plan de ventas y el resto de objetivos propuestos se van alcanzar.

Por ello, para que un plan de marketing funcione, es esencial controlarlo, ver que todo está funcionando conforme a lo previsto, y en caso de que existiesen desviaciones, tomar medidas correctivas para al final llegar al punto u objetivo que se había marcado.

Se establecen dos tipos de control:

Control de la ejecución del plan de marketing

Todos los planes de acción definidos en el plan de marketing se tienen que desarrollar en un tiempo determinado, por un responsable y a un coste.

Para eso se utilizará por cada variable del marketing mix una tabla en la que se especificará la acción, el tiempo de ejecución, la fecha de inicio y fin, su responsable y el coste.

Una vez que se tenga elaborado se realiza un *planning* de tiempo para controlar la perfecta ejecución del plan de marketing.

Control de la evolución comercial de la promoción

Una vez comenzada la comercialización se debe controlar mediante informes elaborados por los comerciales las visitas de clientes potenciales a la oficina de ventas y aquellas visitas que se convierten en ventas, esto permitirá:

- Verificar si el público objetivo que se definió en el plan se corresponde con el público que está visitando la promoción.
- Verificar si las motivaciones de compra de este público son las que se definieron en el plan.

- Conocer a qué horas se concentran las visitas para ajustar los horarios comerciales al público.
- Conocer cuál es el producto más demandado y cuál es menos por si cabe la posibilidad de hacer ajustes de discriminación de precios.
- Conocer los puntos fuertes y débiles del proyecto para introducir mejoras, si fuese posible, o al menos, preparar argumentaciones ante las objeciones de los clientes.
- Comprobar qué medios son los que están generando más ventas y así poder redistribuir el presupuesto de comunicación desinvertiendo en aquellos medios que no generan ventas y reinvertiendo en los que sí las generan, es decir, optimizar el presupuesto de comunicación.
- Para llevar este control de la comercialización se utilizarán las fichas de control de visitas y las fichas de control de ventas.
 - Ficha de control de visitas: conocer el perfil de quién visita, a qué horas, por qué medios se ha informado, y que le gusta o no del producto.
 - Ficha de control de ventas: ver la eficiencia del equipo comercial, conocer el perfil de quién compra y por qué medios se ha informado.

Nº Ficha									
Horario	Fecha	Mes	Día	Hora	Perfil	Sexo	Edad	Estado Civil	Zona Procedencia
Canal	Directo	Api	Como nos conoció	Prensa	Vallas	Folleto	Obra	Amigos	Clientes
Tipo Demanda	2º RESD	INVERSIÓN	2ª RED	Producto Demandado	nº dormit	tipo	Planta		
	Precio	Facilidades	Situación	Distribución	Calidades	Otros			
Fortalezas									
Debilidades									
Observaciones									

Ejemplo de una ficha de control

